

# **Leverantörsbedömning med fokus på kvalitets- och miljöfrågor**

## **Case Dermoshop Ab**

Catrine Söderholm

Examensarbete för ingenjörsexamen (YH)

Utbildningsprogrammet för produktionsekonomi

Vasa 2012



## EXAMENSARBETE

Författare: Catrine Söderholm  
Utbildningsprogram och ort: Produktionsekonomi, Vasa  
Handledare: Roger Nylund

Titel: *Leverantörsbedömning med fokus på kvalitets- och miljöfrågor*  
*Case Dermoshop Ab*

---

Datum 8.5.2012      Sidantal 35      Bilagor 3

---

### Sammanfattning

Detta examensarbete har gjorts på uppdrag av Dermoshop Ab. Huvudmålet har varit att få en uppfattning om hur Dermoshops leverantörer hanterar kvalitets- och miljöfrågor i sin verksamhet. Detta gjordes med hjälp av en enkät som sändes till de största leverantörerna. Enkäten behandlade även kommunikation och leverantörsbedömning. Den teoretiska delen i arbetet fokuserar på affärsrelationer och dess innehåll. Resultatet av arbetet var en bättre uppfattning om vad en affärsrelation innebär och om Dermoshops leverantörer gällande hanteringen av kvalitet och miljö. Resultatet innebar även en analys av leverantörsbedömning och kommunikation mellan företagen.

---

Språk: svenska      Nyckelord: Dermoshop Ab, affärsrelationer, kvalitet

---

Förvaras: Examensarbetet finns tillgängligt i webbiblioteket Theseus.fi



## BACHELOR'S THESIS

Author: Catrine Söderholm  
Degree programme and location: Industrial Management, Vaasa  
Supervisor: Roger Nylund

Title: *Supplier assessment focusing on quality- and environmental issues*  
*Case Dermoshop Ab*

---

Date 8.5.2012      Pages 35      Appendices 3

---

### Abstract

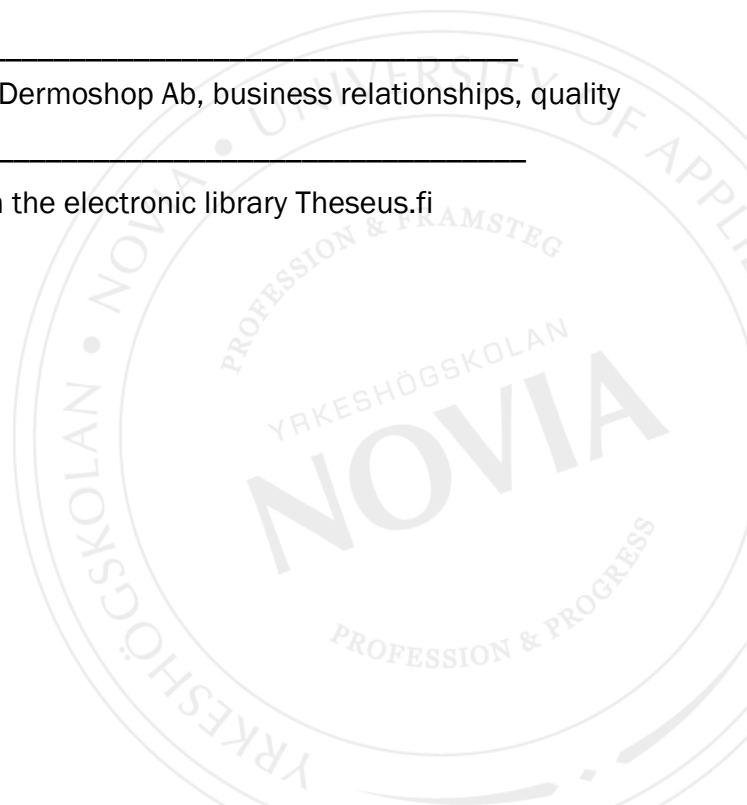
This Bachelor's thesis was made for Dermoshop Ab. The main aim was to get an understanding of how Dermoshop's suppliers handle quality- and environmental issues in their work. This was done by a questionnaire that was sent out to the biggest suppliers. The questionnaire also handled the communication and the supplier assessment. The theoretical part of the work focused on what a business relationship is and what it contains. The result of the work was a better understanding of what a business relationship involves and of how Dermoshop's suppliers handle quality and environmental issues. The result also includes an analysis of supplier assessment and communication between the companies.

---

Language: Swedish    Key words: Dermoshop Ab, business relationships, quality

---

Filed at: The thesis is available in the electronic library Theseus.fi



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRAKT

ABSTRACT

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

BILAGEFÖRTECKNING

1 INLEDNING .....	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Metod.....	2
1.3 Avgränsningar .....	2
2 FÖRETAGET .....	3
3 TEORETISK DEL.....	5
3.1 Vad är en affärsrelation?.....	6
3.1.1 Affärsrelationens karaktärer .....	6
3.2 Affärsrelationens innehåll.....	7
3.2 Utvecklingsfasen för affärsrelation .....	9
3.2.1 Förrelationsstadiet .....	9
3.2.2 Forskningsstadiet, utvecklingsstadiet och mognadstadiet .....	10
3.3 Kommunikation i en relation.....	11
3.3.1 Kommunikationens roll i ett nätverk .....	11
3.3.2 Informationsutbyte .....	12
3.3.3 Hantering av det totala informationsutbytet .....	13

3.4 Leverantörssamverkan.....	15
3.4.1 Den klassiska och nya synen på inköpsprocessen.....	15
3.4.2 Val av leverantör .....	16
3.4.3 Verktyg i inköpsprocessen .....	16
3.4.4 Riskanalys.....	17
3.4.5 Utvärdering av leverantörer.....	18
3.5 Kvalitet .....	19
3.5.1 Kvalitetsdimensioner på en vara .....	20
3.5.2 Offensiv kvalitetsutveckling.....	21
4 DEN PRAKTISKA DELEN .....	25
4.1 Analys av leverantörsenkät.....	26
4.1.1 Leverantörernas kvalitets- och miljöledningssystem .....	26
4.1.2 Analys av leverantörsbedömning .....	29
8.2.1. Analys av kommunikation ur leverantörs synvinkel .....	30
4.2 Leverantörsbedömning och kommunikation ur Dermoshops synvinkel.....	31
4.3 Kommunikationen med leverantörer ur Dermoshops synvinkel.....	32
5 KRITISK GRANSKNING OCH DISKUSSION.....	33
KÄLLFÖRTECKNING .....	35

# **BILAGEFÖRTECKNING**

Bilaga 1 – Frågeformulär till leverantörer

Bilaga 2 – Sammanfattning av svar på engelskt frågeformulär

Bilaga 3 – Sammanfattning av svar på svenskt frågeformulär

## 1 INLEDNING

Idag ställs det alltmer krav på företagen gällande miljö och kvalitet. En orsak är att kunderna kräver en produkt som kan bevisas ha bra kvalitet och är miljövänlig. Ett sätt att övertyga kunden att företaget har en god kvalitet på sina produkter och är miljömedveten är att ha olika kvalitetsledningssystem. Dermoshop Ab är ett framgångsrikt företag, även gällande kvalitets- och miljöledningssystem. Företaget ställer höga kvalitetskrav på sina produkter och således även höga krav sina leverantörer. För att det goda arbetet inom kvalitet ska fortsätta, krävs det att både Dermoshop och deras leverantörer satsar kontinuerligt på kvalitet. En hög kvalitet förutsätter en bra affärsrelation och en bra kommunikation mellan parterna.

Dermoshop har i sitt miljömål 2012 som en målsättning att systematiskt gå igenom de största leverantörerna, för att se hur de hanterar leverantörsbedömningar samt kvalitets- och miljöfrågor. För att få information av leverantörerna angående detta, är en enkätundersökning ett bra alternativ. Enkäten hjälper också till fortsatt arbete inom kvalitets- och miljöfrågor. Den kan exempelvis skickas ut kontinuerligt till leverantörerna, för att få en uppfattning hur de har utvecklats i sitt arbete och vad som kan utvecklas mera i arbetet. I detta examensarbete behandlas först affärsrelationer och sedan en analys av en enkätundersökning som har skickats ut till Dermoshops leverantörer.

## **1.1 Syfte**

Syftet med detta arbete är att skapa sig en allmän uppfattning om vad en affärsrelation är mellan leverantör och kund. Arbetet fokuserar på leverantörssamverkan, kommunikation och kvalitet. Det praktiska syftet med detta arbete är att undersöka hur Dermoshops största leverantörer hanterar leverantörsbedömningar samt kvalitets- och miljöfrågor i sin verksamhet.

## **1.2 Metod**

Metoder som används i detta arbete är främst litteraturstudier, enkätundersökning och personliga intervjuer. Litteraturstudier inkluderar att få sig en uppfattning om affärsrelationen mellan kund och leverantör samt en bild av leverantörsbedömning. Tillsammans med uppdragsgivaren valdes leverantörer ut för en enkätundersökning. I arbetet har leverantörernas svar på enkäten analyserats. Personliga intervjuer har tagits med i arbetet gällande analysen av kommunikationen mellan Dermoshop och deras leverantörer.

## **1.3 Avgränsningar**

Avgränsningar i den teoretiska delen fokuserar på att få en sammanfattning över det viktigaste i en affärsrelation mellan kund och leverantör. I arbetet fokuseras det på fördelar med en lång affärsrelation, eftersom Dermoshop föredrar långa relationer med sina leverantörer. Enkätundersökningen har skickats till de 18 största leverantörerna. Enkäten tar främst upp på kvalitets- och miljöfrågor som är intressanta för Dermoshop.



## 2 FÖRETAGET

Dermoshop Ab startade sin verksamhet 1983 när Henry Backlund gav sig in i konfektionsföretaget Pantaloni Fashion Ab som sydde och sålde jeansbyxor. År 1988 avslutade konfektionsföretaget sin verksamhet och företaget bytte namn till Handelshuset Finn Comfort Ab. Det var i detta skede företaget började satsa på hudvårdsartiklar genom att sälja gäst artiklar till hotell i Finland, Baltikum och Ryssland. Företaget bytte namn till Dermoshop Ab år 2004 och sedan dess har företaget koncentrerat sig enbart på hudvårdsprodukter och kosmetika. Varumärket Dermosil har varit i bruk sedan år 1987 och säljs bara hos Dermoshop. Grundarna är Henry Backlund och Peter Boström. Backlund äger 80 % av företaget Dermoshop Ab och är nuvarande verkställande direktör. (Dermoshop Ab, 2008, s.7), (Svenska Österbottens förbund för utbildning och kultur, 2009)

Dermoshop Ab har huvudkontoret i Korsnäs i Finland och dotterbolag finns idag i Sverige, Estland och Ryssland. Dotterbolag inom andra sektorer är Guest comfort Ab, Vivisanté Finland Ab och ZAO Peter Pak. Antal anställda i företaget var år 2011 54 stycken i Korsnäs och i hela koncernen 83 stycken. Hela koncernens omsättning år 2011 var ca 27 miljoner euro. (Dermoshop Ab, 2008, s.7), (Beatrice Kakkuri, e-post kommunikation, 26.3.2012)

Försäljningen av produkterna startade med en kundkatalog och utvecklades till en webbhandel år 1996. Dermoshop var en pionjär inom webbhandel Finland när den startades. Idag sker ungefär 80 % av beställningarna via webbhandeln. Man kan också beställa via telefon, fax eller per post. Beställningarna görs helst i grupp, men kan även göras skilt. (Svenska Österbottens förbund för utbildning och kultur, 2009)

Produktutvecklingen sker i Korsnäs i Finland. Dermosilprodukterna tillverkas främst i Europa och i Kina. Varannan månad introduceras nya produkter. I nuläget finns det över 300 Dermosilprodukter i tolv produktserier i sortimentet. Leveranstiden för en beställning är 3 – 5 dagar efter att beställningen kommit in. Lagret finns i Korsnäs och det är också därifrån beställningarna skickas vidare till kunden. De senaste åren har Dermoshop satsat på att bygga nytt lager och omstrukturera det. (Beatrice Kakkuri, personlig kommunikation, 14.3.2012)

Företaget har högsta kreditklassificeringen AAA och verksamheten styrs av kvalitets- och miljöledningssystem och har certifikaten ISO 9001:2000 och ISO 14001:2004.

Dersmoshop är även med i Förpackningsbranschens Miljöregister PYR Ab. Kvalitet är något som Dermoshop har höga krav på, både när det gäller förpackning och innehållet i produkterna. Kvalitet kan också ses på deras hemsida där det finns en INCI- katalog med alla ämnen som används i produkterna och varifrån ämnena härstammar, allt detta för att kunden ska få veta allt om ämnena som används i Dermoshops produkter. (Dermoshop Ab, 2012)



*Figur 1. Några av produkterna hos Dermoshopi mars år 2012. (Dermoshop Ab, 2012)*

### **3 TEORETISK DEL**

Den teoretiska delen i detta arbete behandlar affärsrelationen mellan företaget och leverantören. Hur en affärsrelation uppkommer, relationens utvecklingsfas, hur man kommunicerar i en relation, leverantörssamverkan samt krav inom relationen gällande kvalitet. Målet med den teoretiska delen är att få på ett allmänt plan en uppfattning om vad en affärsrelation är och vilka faktorer man bör tänka på i en relation, samt val av leverantör. Teoridelen utgör även en grund till den praktiska delen i arbetet.

### 3.1 Vad är en affärsrelation?

Det är svårt att egentligen beskriva vad en affärsrelation är och det finns inte en så kallad standardrelation mellan företag och leverantörer. Enligt Ford m.fl. (2003) kan affärsrelationen karakteriseras i två påståenden:

- *”Det är inte en fråga om ett val för företag att ha eller inte ha relationer. Alla företag har relationer och har alltid haft det. Vill påstå att ett företag inte kan existera utan relationer. Men dessa relationer kan variera i innehåll, styrka och varaktighet.”*
- *”Relationer är en salig blandning. Ett företags relationer med deras kunder, leverantörer och andra är en tillgång för företaget men också en börda att bära. Alla företag har relationer men var och en kan misslyckas eller lyckas beroende på hur det fungerar med dem.”* (Ford m.fl. 2003, s. 37–38, egen översättning från engelska)

Ford m.fl. (2003) fokuserar sig på hur företaget och leverantören beter sig mot varandra istället för om de ser på varandra på ett positivt eller negativt sätt. Relationer påverkas mycket av hur företagets förra relationer har varit och vilka erfarenheter man har från dem. En relation handlar om att ha tillgång till, förse med och byta resurser från eller till varandra.

#### 3.1.1 Affärsrelationens karaktärer

En affärsrelation kan delas in i strukturella och processuella karaktärer. Strukturell karaktär delas in i: kontinuitet, komplexitet, symmetri och informell. Den processuella karaktären delas in i: anpassning, samarbete och konflikt, social samverkan, och rutiner. (Håkansson & Snehota, 1995, s.6–7)

Med strukturella karaktärer anses de faktorer som syns utåt. Kontinuitet syftar på att en affärsrelation byggs upp från ytterst lite samarbete till nära samarbete. De flesta relationer

mellan företag och kund har stabilt samarbete. Tydliga faser i samarbetet är exempelvis: kontrakt, leverans, assistans och service. (Håkansson & Snehota, 1995, s.7).

Komplexitet förekommer i en affärsrelation på många olika sätt. En orsak till invecklade relationer beror på hur många personer som är inblandade. Håkansson & Snehota (1995) anser att fem till tio personer på var sida är ett lämpligt antal i en affärsrelation. Vidare karaktäriseras relationen av symmetri, vilket innebär att kunden och leverantören ska skapa en symmetri mellan varandra. Parterna ska använda resurser och kapacitet så de skapar en balans. Helst ska kunden ha enskilda experter till sina leverantörer. När det är färre personer, i detta fall experterna, som är inblandade bidrar det till en bättre kontakt mellan kund och leverantör. Affärsrelationen karaktäriseras ytterligare av informell karaktär. Fast formella kontrakt är vanliga i en affärsrelation utgör de en begränsning när det kommer till motgångar i en relation. För effektiva lösningar i motgångar krävs det informella aspekter exempelvis förtroende för varandra. (Håkansson & Snehota, 1995, s. 7–8).

Processuella karaktärer i en affärsrelation är mer bekanta för de inblandande parterna än för en utomstående. En anpassning mellan affärsparterna är en förutsättning för att relationen ska utvecklas och existera. Anpassningen sker främst inom den tekniska sektorn där man anpassar produkterna efter varandras behov. Anpassning kan också ske administrativt. Vidare karaktäriseras relationen av konflikter. En konflikt mellan parterna är nödvändig på så sätt att det leder till konstruktiva lösningar för båda parterna. Social samverkan behövs i en relation. Eftersom det är människor som förhandlar krävs det ett bra socialt liv mellan förhandlarna, exempelvis att göra aktiviteter tillsammans. Rutiner behövs i en relation särskilt när en relation förändras genom tiden och i hur man ska hantera eventuella konflikter. (Håkansson & Snehota, 1995, s. 9–10)

### **3.2 Affärsrelationens innehåll**

Enligt Ford m.fl. (2003) kan man dela in innehållet i en relation i tre delar och på så sätt se hur relationen utvecklas per tid. Mer om leverantörssamverkan i kapitel 3.4. De tre delarna i en relation är:

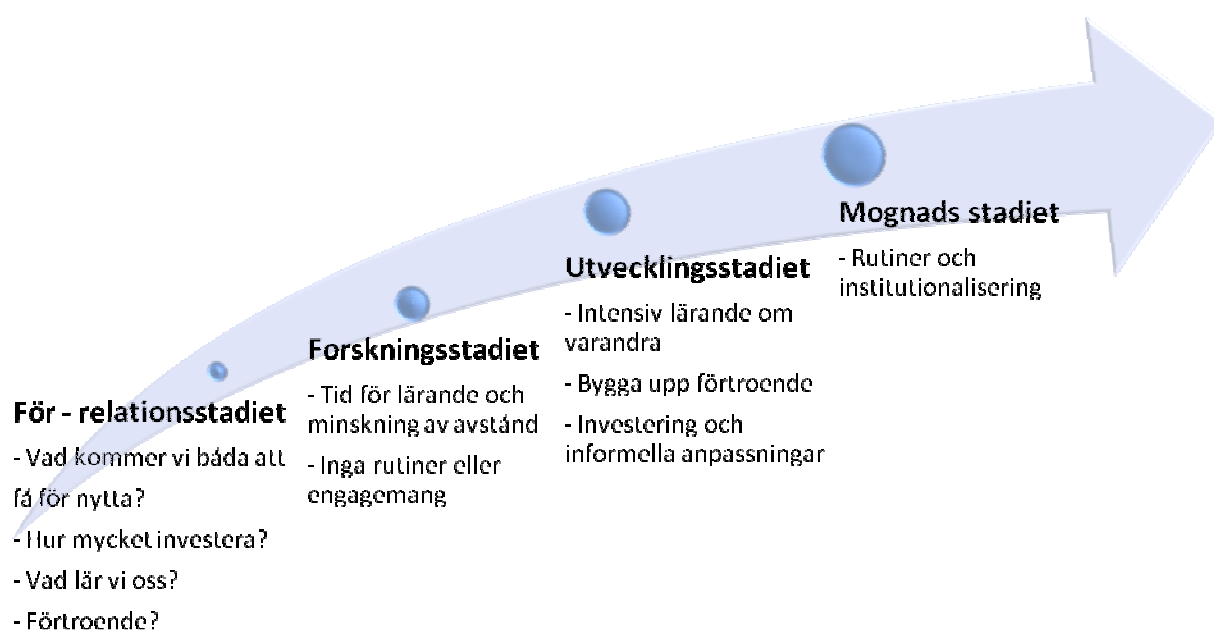
- Bandet mellan de inblandade (Actor bonds)
- Aktiva länkar (Activity links)
- Resursbandet (Resource ties)

Med bandet mellan de inblandade menas det den första kontakten som företaget och leverantören har. Den första kontakten är mycket viktig för fortsatt samarbete och förhandlingar. I början kan det vara en distans mellan företagets representant och leverantörernas representant. Distanserna kan vara den sociala, där parterna lär känna varandra och hur de tänker och gör första intrycket; den kulturella distansen där olika kulturella skillnader märks samt tidskillnaden. En av den viktigaste distansen är den teknologiska distansen, vilket innebär skillnaden mellan företagets och leverantörens produkter och produktion. För att få ett långt samarbete måste leverantören uppfylla företagets krav på produkterna och produktionen. Ett långt leverantörssamarbete bygger på tillit, lärande om varandra samt en god kommunikation. Dock bör man som leverantör vara på sin vakt för att inte bli sviken av kunden. Leverantören måste ha förtroende för kundens olika behov, om kunden vill ha speciella lösningar och tekniska satsningar är leverantören tvungen att anpassa sig. Detta kan leda till att företag och leverantören har en kort relation om inte leverantören kan anpassa sig. Det ultimata är att bygga upp en lång relation och långt förtroende mellan varandra. Detta är ingen kort process utan kräver många år. Mera om hur man väljer leverantör i kapitel 3.4.2. (Ford m.fl. 2003, s. 39–40), (Gadde & Håkansson, 1998, s.165–166)

Den andra och tredje delen av en relation enligt Ford m.fl. (2003) är aktiva länkar och resursband. Med aktiva länkar menas det fortsatta arbetet efter den första kontakten mellan kund och leverantör. Exempelvis den första ordern måste behandlas, planeras och uppfyllas av leverantören, så att den kan inplanteras i kundföretaget. När kunden och leverantören har upprepat antal gånger tagit nytta av varandra leder det till så kallade aktiva länkar mellan företagen. Aktiva länkar kan omfatta många aspekter av arbetet mellan de två företagen, exempelvis kan länkarna omfatta design, produktion och logistik. (Ford m.fl. 2003, s. 40)

## 3.2 Utvecklingsfasen för affärsrelation

En affärsrelation startar alltid från någon viss situation, exempelvis att kunden har ett behov av en leverantör. När kunden har valt sin leverantör utvecklas affärsrelationen. Enligt Ford m.fl. (2003) består relationen av fyra stadier: förrelationsstadiet, forskningsstadiet, utvecklingsstadiet och mognadsstadiet. De fyra stadierna kan ses i figur 2 och stadierna diskuteras närmare i följande avsnitt.



Figur 2. Utvecklingen för relationen. ( egen version av boken). (Ford m.fl. 2003, s.51)

### 3.2.1 Förrelationsstadiet

Relationens första fas är förrelationsstadiet där kunden söker efter en leverantör som kan uppfylla deras behov just då och i framtiden. Det är också i första fasen det går långsamt när parterna ska lära känna varandra och se om man kan lita på varandra. Det är först senare i relationen man ser om leverantören uppfyller kundens behov. Vad som får en kund att leta efter en viss leverantör kan bero på många aspekter. Den vanligaste orsaken är att kunden har varit missnöjd med en tidigare relation och söker en ny som är mer lämplig. Andra orsaker kan vara att en utomstående ställer krav på kunden exempelvis inom

kvalitet, vilket gör att kunden måste söka nya leverantörer som uppfyller kvalitetskraven. Då ser helst kunden att leverantören har något slags ledningssystem för att bevisa kvalitén. Mera om kvalitetskrav kan läsas i kapitel 3.5. (Ford m.fl. 2003, s. 51–53)

Ford m.fl. (2003) tar upp några frågor som är aktuella i förrelationsstadiet och är bra att fundera på när man väljer leverantör. Frågorna är följande:

- Vad kommer vi båda få för nytta av relationen och vad vill båda få?
- Hur mycket är vi tvungna att investera för att få relationen att fungera och hur mycket är partnern tvungen att investera?
- Hur mycket kommer detta att betyda att vi är tvungna att avstå från vårt normala sätt att arbeta?
- Hur mycket är vi tvungna att lära oss när vi samarbetar med denna partner och hur mycket kan vi lära oss av dem?
- Hur kan vi utveckla förtroende mellan oss för att möjliggöra att relationen utvecklas? (Ford m.fl. 2003, s. 52–53)

### **3.2.2 Forskningsstadiet, utvecklingsstadiet och mognadstadiet**

Efter förstadiet utvecklas relationen till forskningsstadiet. Det är i denna fas kunden och leverantören lär känna varandra bättre och utbyter tankar och diskussioner. Förtroende byggs upp, men samtidigt har parterna en viss tvekan mot varandra. Inga rutiner har ännu byggts upp och kunden tvekar på leverantörens engagemang och kommer den rätta leveransen som beställts. För leverantörens del tvekar de på om kunden tar emot beställningsantalet som föreslogs eller om det bara är för att påskynda en relation. (Ford m.fl. 2003, s. 53–54)

I utvecklingsstadiet ökar resurserna och ordarna blir flera och större. Parterna har fått mer förtroende för varandra och tidigare misstro mot varandra har minskat. Engagemang och anpassning till varandra ökar hos båda parterna. Hos äldre relationer kan också utvecklingsstadier ske när en betydande ökning av ordar beställs och nya krav på leverantören tillkommer, vilket gör att det krävs en förändring. (Ford m.fl. 2003, s. 54–55)



Mognadsstadiet uppstår när parterna, företagen, har fått en stabilitet i sin relation med förtroende för varandra och anpassning. Stadiet uppnås även när leveranser sköts på rutin och leverantören vet hur kunden vill ha sina produkter. (Ford m.fl. 2003, s. 55–56)

### **3.3 Kommunikation i en relation**

För att en relation mellan kund och leverantör ska fungera så felfritt som möjligt måste kommunikationen mellan parterna fungera. I synnerhet om kunden är ett köpande företag. Enligt Gadde och Håkansson (1998) ska kommunikationen helst ske så långt som det går via personliga kontakter. I ett köpande företag är det främst inköparna som kommunicerar med leverantörerna och reder ut oklarheter. Kommunikationen i köpande företag är lättare om företaget har etablerade relationer till leverantören. Vilket betyder att i de flesta fall förekommer det repetitiva leveranser med regelbundna inköp. En god kommunikation reducerar också en osäkerhet hos parterna. Båda företagen har som gemensamt målet att uppnå rätt leverans och rätt volymmängd genom en god kommunikation mellan varandra och på så sätt minska osäkerheten. (Gadde & Håkansson, 1998, s. 204–206)

#### **3.3.1 Kommunikationens roll i ett nätverk**

I detta avsnitt diskuteras kommunikationens roll i ett nätverk. Kommunikationen kan delas upp i tre viktiga aspekter i ett industriellt nätverk:

- koordinering
- kunskapsuppbyggnad
- påverkan.

Kommunikationens koordinerande roll betyder att man sammanlänkar olika aktiviteter i nätverket på ett effektivt sätt. För att den koordinerande rollen ska fungera så effektivt som möjligt behövs information om de olika aktiviteterna. Ett bättre informationsflöde mellan aktiviteterna kan leda till bättre resursutnyttjande, exempelvis kan företagen minska på lagerhållningen genom att beställa rätt antal artiklar. En aktivitet som man också bör minnas

är företagets interna nätverk. När olika aktörer internt delar på kommunikationen utåt till leverantörer bör man också kommunicera internt för att förhindra missförstånd. (Gadde och Håkansson, 1998, s. 207–208)

Kommunikationens kunskapsbyggnad är den lärande rollen i ett nätverk. Den lärande rollen innebär kunskap om de olika resursers enskilda egenskaper och hur man kombinerar de olika resurserna. För att effektivisera kunskapen om de olika resurserna krävs det att kunskap utbyts mellan kund och leverantör, på så sätt lär de också sig av varandra om de olika resurserna. I den lärande rollen gäller samma som i den koordinerande rollen, att lära varandra internt och inte bara utbyta kunskap mellan företaget och leverantören. (Gadde & Håkansson, 1998, s. 208)

Den sista och tredje rollen i kommunikation är den påverkande rollen. Ett köpande företag har behov att påverka förändringar till andra aktörer bland annat till leverantörer. Dessa förändringar kan vara små, men kan ha betydande effekt längre fram. Exempel på förändringar kan vara kvalitet på en av företagets produkter, samtidigt som företaget kräver högre kvalitet, krävs det också högre kvalitet av leverantören. För att uppnå samma kvalitet krävs det att parterna kommunicerar med varandra om det gemensamma målet, i detta fall högre kvalitet. (Gadde & Håkansson, 1998, s. 208–209)

### **3.3.2 Informationsutbyte**

Enligt Gadde och Håkansson (1998) kan informationsutbytet med leverantörerna indelas i tre aspekter: teknisk informationsutbyte, kommersiella informationsbehov och administrativa informationsutbyte. (Gadde & Håkansson, 1998, s. 209)

Med det tekniska informationsutbytet anses det vad som ska köpas in till företaget. Behovet av det tekniska informationsutbytet beror på vad köpet omfattar. Är det en tidigare köpt produkt från leverantören krävs det mindre kommunikation eftersom de känner till produkten. Om däremot det köpande företaget och leverantören måste göra anpassningar för varandra gällande köpet, så krävs en mer ingående kommunikation för att båda parterna ska bli nöjda. En långsiktigare förbindelse mellan parterna gör att parterna utbyter mycket

information gällande produkter och lär av varandra att anpassa sig enligt behov. (Gadde & Håkansson, 1998, s. 209–210)

Kommersiella informationsutbytet innebär vad det köpande företaget har för kunskap om de affärsmässiga villkoren innan en affärsuppgörelse sker. Exempelvis att finna tänkbara leverantörer och göra en utvärdering av deras erbjudanden. Här är det som i det tekniska informationsutbytet skillnad på om företaget har haft en lång relation med leverantören. Med en långvarig relation är det villkoren och förutsättningarna som behöver hållas aktuella. I alla situationer med en leverantör, ny eller gammal, behövs det i den löpande verksamheten information om bland annat leverantörernas pris och leveranskapacitet. Detta berör till stor del när man köper utrustningar och stora anläggningar, där det kan förekomma oklarheter vilka leverantörer som finns just på den marknaden. (Gadde & Håkansson, 1998, s. 210–211)

Det sista informationsutbytet, administrativa informationsutbytet, berör hur man hanterar den specifika leveransen. Leveransen består av en hel kedja med aktiviteter, bland annat förfrågning, offert och som sist i aktivitetskedjan leveransbesked samt fakturering. Det administrativa informationsutbytet kännetecknas av pappersarbete och massor av olika dokument som ska genomgå. (Gadde & Håkansson, 1998, s. 211–212)

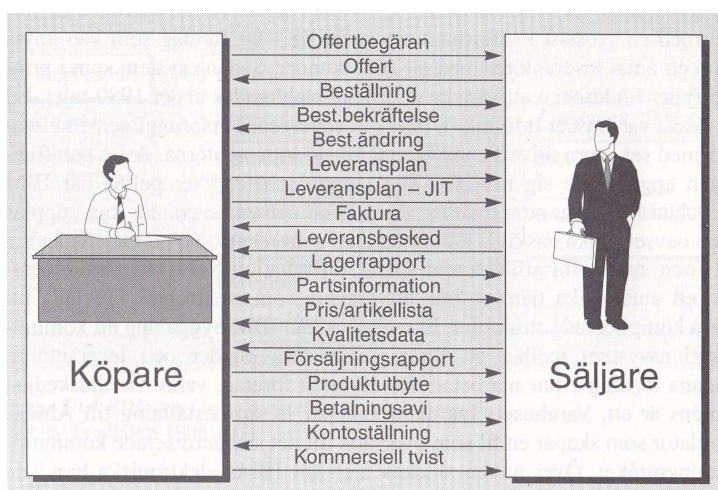
### **3.3.3 Hantering av det totala informationsutbytet**

Eftersom kommunikation och informationsutbytet är så omfattande kan det inte enbart skötas genom personliga kontakter. Vissa inköp av komponenter behöver inte heller göras via personliga kontakter. På så sätt kan man standardisera dessa komponenter och utbyta dem via datorlösningar. En standardisering gör jobbet mer effektivt, exempelvis beställningsprocessen för en komponent. Alla komponenter går inte att standardisera i en inköpsprocess. Om man exempelvis vill att leverantören ska anpassa sig till företagets krav är det bäst att detta sägs personligt. Om man tänker på de olika informationsutbytena lämpar sig sämst tekniskt informationsutbyte till standardisering. Inom det tekniska informationsutbytet krävs påverkande roller och dessa lämpar sig bäst att göras via personliga kontakter när man vill att leverantören ska anpassa sig efter företaget. Undantag inom tekniska informationsutbytet är att vissa leverantörer har utvecklat databaser där

inköparen ges rekommendationer om olika komponenter. Detta förutsätter att inköparen vet exakt vad den är i behov av. Däremot lämpar sig de kommersiella och administrativa utbytena till standardisering. (Gadde & Håkansson, 1998, s. 212–214)

Det kommersiella utbytet syftar på vad det köpande företaget har för kunskap om de affärsmässiga villkoren innan en affärsuppgörelse sker. I det kommersiella utbytet identifierar köparen bland annat tänkbara leverantörer. Idag fokuseras det mer på utvecklande av tillgängliga leverantörsförbindelsen än att hitta tänkbara leverantörer som det fokuserades på förr. Detta har lett till att informationstekniken har minskat i det kommersiella informationsutbytet och det fokuseras mer på personlig kontakt med leverantörer och utveckling. När det gäller erbjudanden av olika leverantörer så är informationstekniken en viktigare del av inköpet (Gadde & Håkansson, 1998, s. 218–219)

Informationsteknik har utvecklats främst inom det administrativa och behövs på grund av de otroliga mängderna av pappersflöde. I figur 3 kan ses administrativt informationsflöde mellan köpare och säljare, på så sätt får man också en ännu bättre uppfattning att detta sköts lättast via dator. För att behandla ärenden genom informationsteknik krävs kompetens, detta gäller alla informationsutbyten. Man bör komma ihåg att den personliga kontakten är viktig i leverantörsrelationer även om informationstekniken känns lättare i vissa sammanhang. (Gadde & Håkansson, 1998, s. 214–217)



Figur 3. Administrativt informationsflöde. (Gadde & Håkansson, 1998, s. 215)

### 3.4 Leverantörssamverkan

I ett köpande företag är det viktigt att företaget har en god relation till sina leverantörer. Eftersom man köper de flesta produkter har leverantörerna en stor inverkan på kvaliteten på produkterna. I detta kapitel tas det upp den klassiska och den nya synen på inköpsprocessen för att få en mer syn på inköpsprocessen, en beskrivning på hur man väljer sin leverantör och samverkan med leverantören. Till slut förklaras det hur företaget ska tänka när det gäller att minimera riskerna hos en leverantör.

#### 3.4.1 Den klassiska och nya synen på inköpsprocessen

Den klassiska inköpsprocessen innebär enligt Bergman m.fl. (2001) att det finns många leverantörer på marknaden som kan leverera, vilket gör att varken köpare eller säljare är unika på marknaden. När det är många leverantörer på marknaden blir det en kostnadspress som leder till att priset står i fokus i inköpsprocessen och blir den avgörande faktorn. Ett lägre pris är att föredra i den klassiska synen på inköpsprocessen.

Nackdel med den klassiska synen på inköpsprocessen är när priset är i fokus prioriteras inte kvalitetsfrågor lika mycket. Eftersom det finns ett otal av leverantörer på marknaden som kan göra samma produkt är det lätt att byta ut sin leverantör när problem uppstår. Detta betyder att inga långvariga relationer byggs och förtroendet mellan köpare och säljare är svagt. (Bergman & Klefsjö, 2007, s. 312–313)

Bergman m.fl. (2009) hänvisar till Cali (1993) som studerat ledande företag från början av 1990-talet när det kommer till den nya inköpsprocessen. När den klassiska inköpsprocessen fokuserar på många leverantörer, fokuserar den nya synen på inköpsprocessen på få leverantörer. Med de få leverantörer som företaget har bildas ett starkare samarbete och fokuserar på att stödja förbättringar mellan parterna. Förbättringar kan ses i en mer tilltro till de kvarstående leverantörerna och på så sätt bildas en bra grund för en bättre kvalitet. Med förtroende etableras också kontakter och parterna kan fokusera på förbättringar gällande bland annat att involvera leverantörerna i produktutvecklingsprocessen. Samtidigt som företaget delar information, risker och

framgångar med leverantörer för att ännu stärka relationen. (Bergman & Klefsjö, 2007, s. 313–315)

### 3.4.2 Val av leverantör

I detta och följande kapitel diskuteras vad ett företag kan tänka på när det gäller att välja en ny leverantör och utvärderingen av en leverantör genom riskanalyser, samt vilka krav man kan ställa på sin leverantör.

Tidigare har det diskuterats i kapitel 3.2 att kunden väljer en leverantör när den har något behov av något slag just då. När man väljer en ny leverantör är det viktigt att komma ihåg att besöka den leverantör man har valt för att få en ännu bättre uppfattning av företaget. Nedan kan ses en lista som kan vara värd att komma ihåg när man bedömer en ny leverantör:

- |                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| • <i>Systematik</i> | • <i>Erfarenhet</i>   |
| • <i>Sakkunskap</i> | • <i>Metodik</i>      |
| • <i>Referenser</i> | • <i>Medvetenhet</i>  |
| • <i>Resurser</i>   | • <i>Effektivitet</i> |
| • <i>Kompetens</i>  | • <i>Lönsamhet</i>    |

(Skoog & Widlund, 2001, s. 25–28)

### 3.4.3 Verktyg i inköpsprocessen

För att lyckas med inköpsprocessen och bedömning av lämplig leverantör finns det olika hjälpverktyg till hands. Verktygen är: riskhantering, inköpshandbok, leveransvillkor, materialstyrning, kvalitetssäkring, effektivitetsmätning, kalkylmodeller, IT-hjälpmiddel och utvärdering av leverantörer. I följande kapitel diskuteras närmare verktygen riskhantering

och utvärdering av leverantörer. I kapitel 3.5.2 diskuteras kvalitetssäkringen i ett företag som kan ske genom offensiv kvalitetsutveckling.

#### 3.4.4 Riskanalys

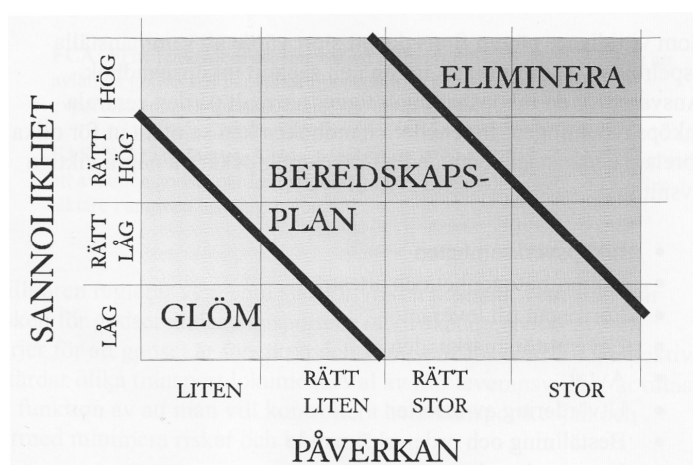
Enligt Skoog och Widlund (2001) definieras risk som *"sannolikheten för en negativ händelse inträffar samt konsekvensbedömningen av denna händelse"*. Händelse i detta fall har en negativ karaktär, vilket kan leda till kostnader som ska minimeras på ett optimalt sätt.

Det finns alltid risker i samband med leverantörsrelationer, vilket gör det ännu mer viktigt att kontrollera regelbundet ifall det är sannolikt att en risk är nära. Några varningstecken på en risk är bland annat dessa: en leverantör går i konkurs, önskad kvalitetsnivå uppnås inte hos leverantören, leveranstider överskrids, nyckelpersonen hos leverantören går till en konkurrent, och strejk bryter ut hos nyckelleverantören. (Skoog & Widlund, 2001, s.155)

En riskanalys kan göras med hjälp av en konsekvensbedömning. Skoog och Widlund (2001) hänvisar till fem steg i en riskanalys:

1. När en riskanalys påbörjas samlas inköbspersonal för att göra en s.k. brainstorming, vilket innebär att alla anger risker som kan uppstå i inköpsområdet på sitt eget område i företaget.
2. Lista alla risker som kom upp i brainstormingen.
3. Gör upp en bedömning hur stor sannolikheten är att risken inträffar. Exempelvis en skala 1 till 4 där 1 är låg sannolikhet och 4 hög sannolikhet.
4. Gör en bedömning över konsekvenserna, kostnaderna och riskerna. Använd samma skala.
5. Använd diagram för att markera sannolikheten och påverkan enligt bedömningarna. Exempel på diagram kan ses i bild 3. (Skoog & Widlund, 2001, s. 156–158)

Efter man har gjort en riskanalys och bedömt konsekvenserna ska man inte låta det stå som det lätt blir, utan ta tag i åtgärderna. En risk med hög sannolikhet och stor påverkan måste åtgärdas, exempelvis kan det vara genom att ha kontakt med leverantören eller byta ut leverantören helt. I mellersta skiktet i figur 4, behövs det planeras för en åtgärd eftersom nästa gång man analyserar leverantören kan leverantören utgöra en risk för företaget. För leverantörer som har liten påverkan och låg sannolikhet för risker behövs det inte tas någon åtgärd.



Figur 4. Diagram för riskanalysbedömning. (Skoog & Widlund, 2001, s.157)

### 3.4.5 Utvärdering av leverantörer

För att få mera effektivitet i samarbetet med leverantörerna måste de utvärderas kontinuerligt. Företag knyter vissa leverantörer närmare sig. Samtidigt grupperar företaget leverantörerna enligt olika mönster, exempelvis kan man gruppera dem enligt hur stor strategisk betydelse de har. Om företaget inte är nöjd någon leverantör bör man fundera på om man ska byta ut denna leverantör eller hjälpa leverantören till att utveckla sig inom verksamheten och utvecklingen.

Vid utvärdering av leverantörer kan företaget användas sig av olika relevanta mätetal. Exempel på mätetal enligt Skoog och Widlund (2001) kan vara:



- *Pris i förhållande till andra leverantörers ekvivalenta produkter.*
- *Prisförändring över tiden.*
- *Antal reklamerade produkter i förhållande till totala antalet levererade produkter.*
- *Leveranstid.*
- *Leverantörens innovationsnivå – exempelvis antal förbättringsförslag leverantören kommer med avseende på teknik, logistik, administration etc. (Skoog & Widlund, 2001, s.172–173)*

Ett företag bör undvika att samarbeta bara med en leverantör. Med en enda leverantör med ensamrätt kan det leda till att leverantören inte gör sitt yttersta när det gäller att uppnå företagets krav. Optimalt för ett företag är att ha två till tre leverantörer som arbetar inom företagets olika produktionsområden. (Skoog & Widlund, s. 172–173)

### 3.5 Kvalitet

Kvalitet har alltid varit viktigt för kunden när en vara eller en tjänst köps. Gällande kvalitet har kunden en förväntan att inte bli missnöjd med produkten. Företag som satsar och utvecklar kvalitet lyckas oftast på marknaden. Ett exempel är det ”japanska undret” som skapade framgångar i Japan på 1970- talet gällande sin tankegång i kvalitetsfrågor. Japanska företag satsade på att fokusera på kundens behov och lyckades med sin filosofi nästan slå ut industrigrenar i USA, detta gällde främst inom bilbranschen där Toyota är en föregångare. I och med de japanska framgångarna fick kvalitetsfrågor en stor uppmärksamhet på 1980-talet. Det är inte lätt att utveckla och upprätthålla kvalitén i företaget. För att lyckas med kvalitetsarbeten behövs det motivation och kunskap i ledarskap och i helheten om vad det innebär att arbeta med kvalitet.

Ordet kvalitet användes redan under antiken genom talaren och politikern Cicero (106–43 f.Kr). Kvalitet kommer från latinska ordet ”*qualitas*” som betyder ”*beskaffenhet*”. Det finns en hel del andra definitioner till ordet kvalitet. Exempelvis Juan (1951) definierar kvalitet med ”*fitness for use*” d.v.s. ”*lämplighet för sitt syfte*” och Bergman m.fl. (2007)

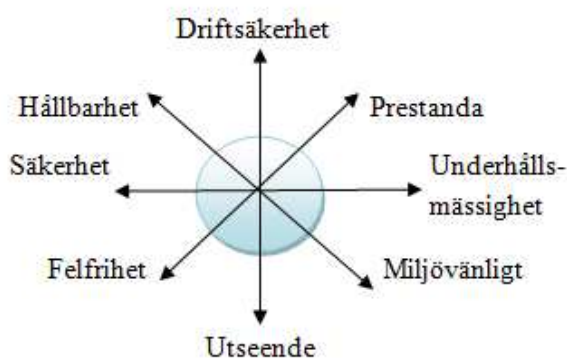
definierar kvalitet med ”Kvaliteten på en produkt är dess förmåga att tillfredställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar”. Mer definitioner kan ses i figur 5. (Bergman & Klefsjö, 2007, s. 21–26 )



Figur 5. Olika definitioner av kvalitet. (Bergman & Klefsjö, 2007, s.26)

### 3.5.1 Kvalitetsdimensioner på en vara

Produktkvalitet för varor har många dimensioner. I figur 6 kan det ses åtta dimensioner enligt Bergman m.fl. (2007) . (Bergman & Klefsjö, 2007, s. 33)



Figur 6. Kvalitetsdimensioner på en vara. (Bergman & Klefsjö, 2007 s.33)

### 3.5.2 Offensiv kvalitetsutveckling

Kvalitet i dagens företag är allt mer en integrerad del av företaget. När kvalitet är integrerad kallas det på Total Quality Management, TQM. Det svenska ordet för TQM är offensiv kvalitetsutveckling. Ordet offensiv kan härledas till att det handlar om att aktivt förändra, förbättra och förebygga kvalitetsarbetet i företaget. För att lyckas med offensiv kvalitetsutveckling finns det fem hörnstenar som företaget kan ha sina värderingar i:

- *Sätt kunderna i centrum.*
- *Basera beslut på fakta.*
- *Arbeta med processer.*
- *Arbeta ständigt med förbättringar.*
- *Skapa förutsättningar för delaktighet.* (Bergman & Klefsjö, 2007, s. 37–39)

Det är viktigt att alla hörnstenar samverkar och företaget skapar sig en helhetsbild. I följande avsnitt diskuteras hörnstenarna.

Kundens behov har blivit en central roll i dagens kvalitetsarbete. Som förra kapitlet tog upp är det viktigt att företaget sätter *kunden i centrum* och ser till kundens behov. En annan orsak att förbättra sig inom kvalitet är att nya liknande produkter kommer ut på marknaden, vilket leder till att konkurrensen ökar. Man ska aktivt ta reda på kundens behov och förväntningar på en produkt. Det finns de företag som skräddarsyr sina produkter till sina kunder, exempelvis textilbranschen, ett semesterpaket eller kunden får plocka ihop sin egen dator. För att få reda på kundens behov är marknadsundersökningar en bra metod.

Synen på kunden gäller inte bara externa kunder utan lika mycket interna kunder. De interna kunderna är medarbetarna som jobbar i företaget. För att uppnå en bra kvalitet behövs det att medarbetarna i företaget trivs och känner att de är nöjda med vad de åstadkommer. Om medarbetarna gör ett bra jobb blir också de externa kunderna nöjda. (Bergman & Klefsjö, 2007, s. 40–41)

Det är viktigt att *basera beslut på fakta* och inte låta beslut avgöras av någon slumpfaktor. Om man ser till kundens behov måste man undersöka behovet och inte anta deras behov. Genom exempelvis marknadsundersökningar och kontinuerliga uppföljningar följer man med hur kundens behov ändras och vad de är villiga att betala för en produkt. I produktutvecklingen är det också viktigt med faktabaserade beslut. En produkt bör testas ordentligt innan den släpps ut på marknaden. Tidigare har det gjorts mätningar i produktionsprocessen utan att göra några större analyser av mätningarna och man har knappt utnyttjat informationen. För att lyckas med produktionen måste företaget analysera informationen och mätningarna och sedan sammanställa dem. Till hjälp när man analyserar data finns till exempel de sju verktygen av bl.a. japanska Kaoru Ishihawa. De sju verktygen är: datainsamling, histogram, paretodiagram, orsak – verkan – diagram, uppdelning, sambandsdiagram och styrdiagram. I detta arbete behandlas inte närmare vad dessa verktyg innebär utan det hänvisas till Bergman m.fl. ”Kvalitet från behov till användning” fjärde upplaga år 2007. (Bergman & Klefsjö, 2007, s. 41–43)

Största delen av ett *företag arbetar med olika processer*. Enligt Bergman m.fl. (2007) finns tre olika processer:

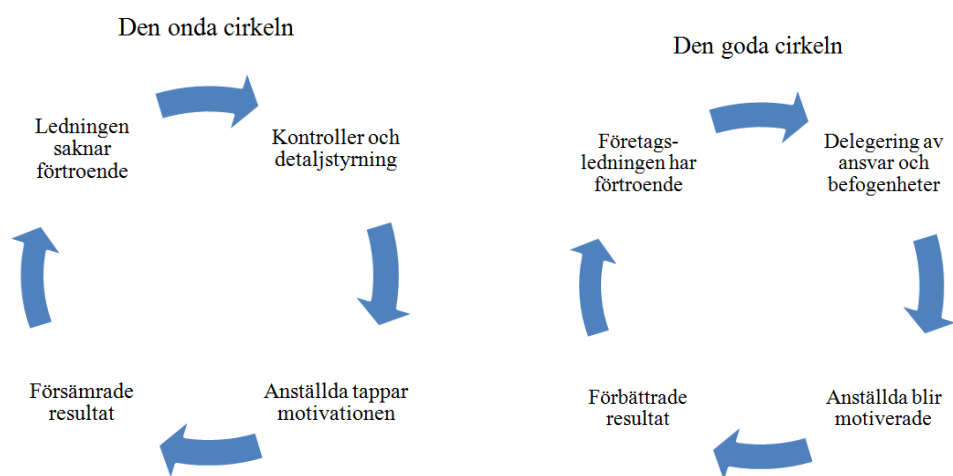
- *Huvudprocesser*. I denna process ingår det att uppfylla de externa kundernas behov och förbättra företagets produkter. Exempel på huvudprocesser kan vara produktutvecklingsprocesser och produktionsprocesser.
- *Stödprocesser*. Dessa processer är till hjälp för huvudprocesserna. Interna kunder ingår i stödprocesser, exempel på stödprocesser är rekryteringsprocesser och informationsprocesser.
- *Ledningsprocesser*. Som man kanske kan antyda i namnet handlar ledningsprocesser om organisationens mål och strategier samt förbättringar. (Bergman & Klefsjö, 2007, s. 44–45)

*Att arbeta ständigt med förbättringar* är en av de viktigaste hörnstenar i offensiv kvalitetsutveckling. Genom att nya kundkrav, ny teknik och nya organisationsformer ökar hela tiden behövs det ständiga förbättringar i ett företag. Det är inte bara dessa faktorer som gör att ett företag vill satsa på förbättringar och bättre kvalitet på produkten. Även kostnader för brister i kvaliteten är stora, de kan uppgå till mellan 10 % till 30 % av omsättningen. Om störningsnivån är hög, kompenseras detta med att många produkter är i arbete och stora buffringslager behövs.

Ett känt begrepp är det japanska ordet kaizen. Begreppet användes först av japanen Masaaki Imai i kvalitetsfrågor. Kaizen innebär ungefär ”förbättra till det bättre”, d.v.s. åstadkomma ständiga förbättringar, både stora och små förändringar. (Bergman & Klefsjö, 2007, s. 45–48)

Offensiv kvalitetsutveckling inkluderar även att *företaget ska skapa förutsättningar för delaktighet*. Medarbetarna ska vara delaktiga och få möjlighet att påverka resultatet. För att detta ska lyckas krävs en positiv människosyn, vilket gör en bra grund till ett bra jobb och att känna yrkesstolthet. Företaget bör också ta bort alla hinder som kan minska delaktigheten i arbetet. En viktig sak här att poängtera är att det behövs individer som vill ta ansvar och skapa en god arbetsstämning samt en målmedvetenhet. Ledningen måste också stödja förutsättningarna för att medarbetarna ska trivas. Enligt Bergman m.fl. (2007) åstadkommer man delaktighet och engagemang genom delegation av ansvar och befogenheter. Det gäller att bryta den onda cirkeln mot den goda cirkeln. I figur 7 sida 24 kan ses hur den onda cirkeln och goda cirkeln är uppbyggd.

Det är inte bara medarbetare och företagsledningen som måste stödja delaktigheten och ständiga förbättringar, även företagets leverantörer måste engageras i arbetet för förbättringar. (Bergman & Klefsjö, 2007, s. 48–50)



Figur 7. Den onda cirkeln och den goda cirkeln för delaktighet i organisationen. (Bergman & Klefsjö, 2007, s. 49).

## **4 DEN PRAKTISKA DELEN**

Den praktiska delen fokuserar på affärsrelationen mellan Dermoshop och deras största leverantörer. Analysen görs genom att analysera en enkätundersökning som har skickats ut till leverantörerna. Enkätfrågor som analyseras är bland annat kvalitetsfrågor, och kommunikationen mellan Dermoshop och deras leverantörer. Målet med enkätundersökningen är att få en uppfattning om hur Dermoshops leverantörer hanterar kvalitetsfrågor.

## **4.1 Analys av leverantörsenkät**

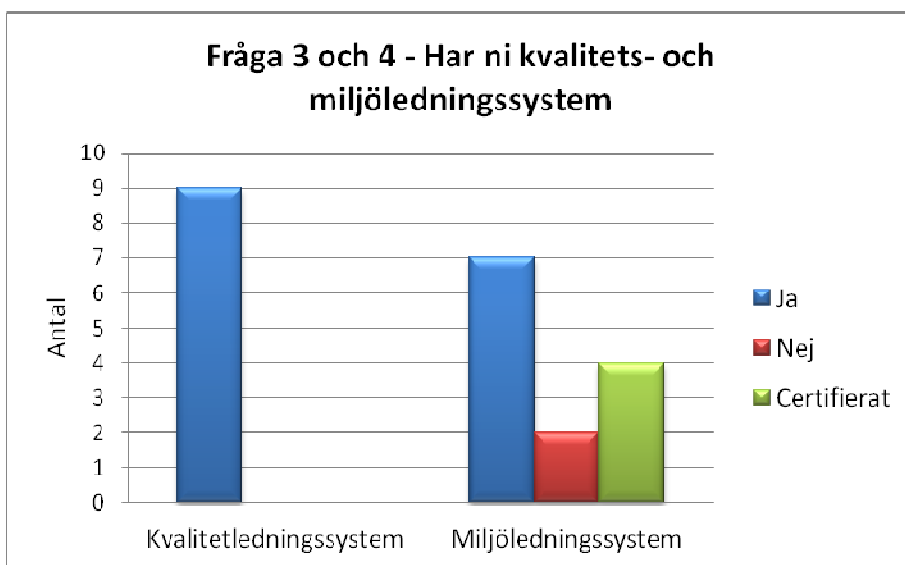
Enkäten utformades i samarbete med Quality System Manager Beatrice Kakkuri på Dermoshop. Enkäten skickades ut via det elektroniska enkätverktyget Webropol till de 18 största leverantörerna den 15.3.2012. Enkäten hade en svarstid på fyra veckor, till den 13.4.2012. Antal svar var nio stycken, vilket ger en svarsprocent på 50 %. Målet med enkätundersökningen var att få en bättre uppfattning om leverantörernas hantering gällande kvalitets- och miljöfrågor samt om hur kommunikation fungerar mellan Dermoshop och deras leverantörer. Antal frågor i enkäten var 22 stycken. Enkäten kan ses i bilaga 1. I följande avsnitt tas det upp de frågor som anses vara intressanta att analysera med tanke på kvalitet och miljö. Alla enkätfrågor och svar från de 18 leverantörerna kan ses i bilaga 2 och 3. I kapitel 4.2 och 4.3 analyseras kommunikationen och leverantörsbedömningen ur Dermoshops synvinkel. Detta görs på basis av intervjusvar av produktutvecklare Åsa Smeds och inköpare Susanne Ivars.

### **4.1.1 Leverantörernas kvalitets- och miljöledningssystem**

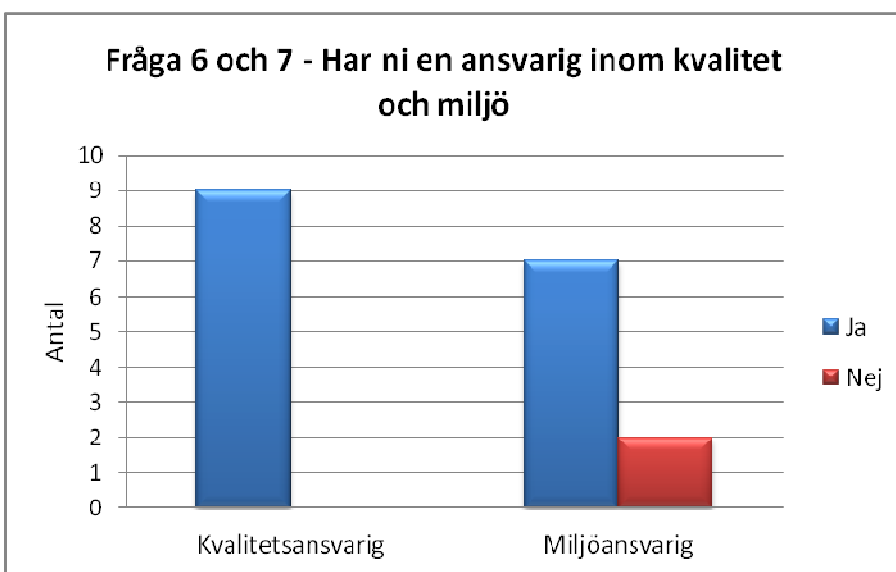
Alla nio leverantörer som svarade har ett kvalitetsledningssystem och sju stycken har miljöledningssystem. Bara fyra stycken leverantörsföretag har ett certifierat ledningssystem. Inom kvalitet finns det i alla nio företag en anställd som har ansvar för kvalitet medan för miljö är det sju stycken som har ansvar för frågor gällande miljö. En orsak till att alla företag har en kvalitetsansvarig kan vara att kvalitetsledningssystem införs oftast först i ett företag. Däremot skolar de flesta företag, åtta av nio stycken, sin personal i miljöfrågor i något skede.

I figur 8 och 9 kan ni se diagram över svaren.





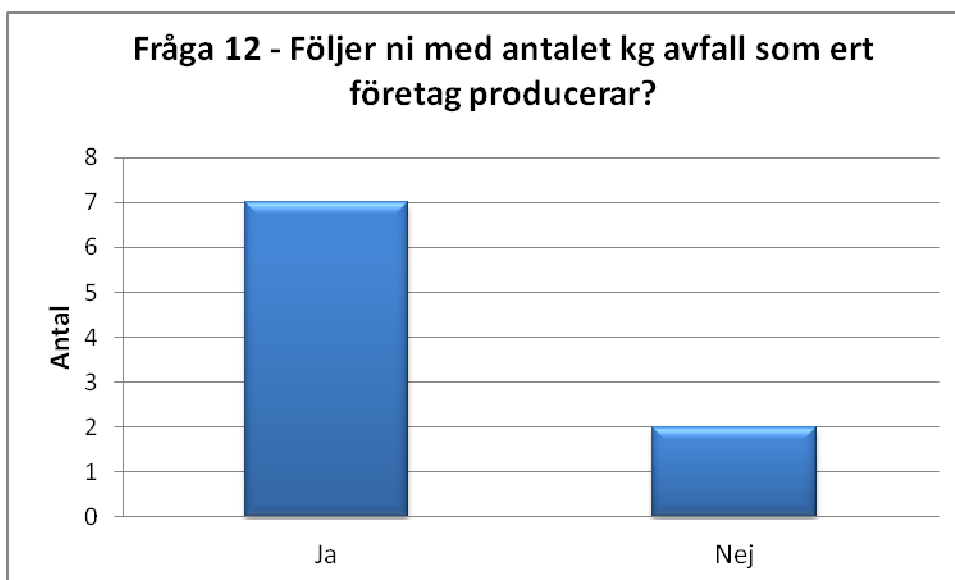
Figur 8. Svar på fråga 3 och 4 i enkätundersökningen.



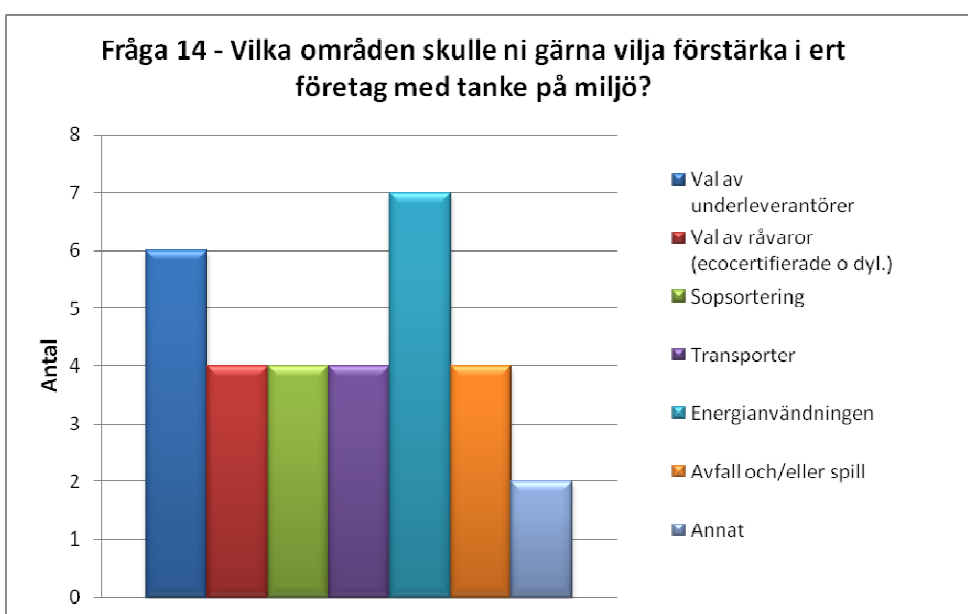
Figur 9. Svar på fråga 6 och 7 i enkätundersökningen.

Fråga 12 berörde leverantörernas mängd avfall i produktionen. Sju av nio leverantörer svarade att de följer med hur mycket avfall deras företag producerar. Fråga 14 beaktade vilka områden som företagen skulle vilja förstärka med tanke på deras miljöarbete. Sju av nio svarande ser energianvändningen som något de skulle vilja förstärka i sitt företag gällande miljö. Val av underleverantörer och en förbättrad sopsortering svarade fyra av nio respektive fyra av nio, att de skulle vilja förstärka. Val av råvaror var det fyra stycken som ville förstärka med tanke på miljön. En orsak till detta låga antal kan vara att

leverantörerna redan har bra råvaror, exempelvis ecocertifierade råvaror. I figur 10 och 11 kan svaren på fråga 12 och 14 ses.



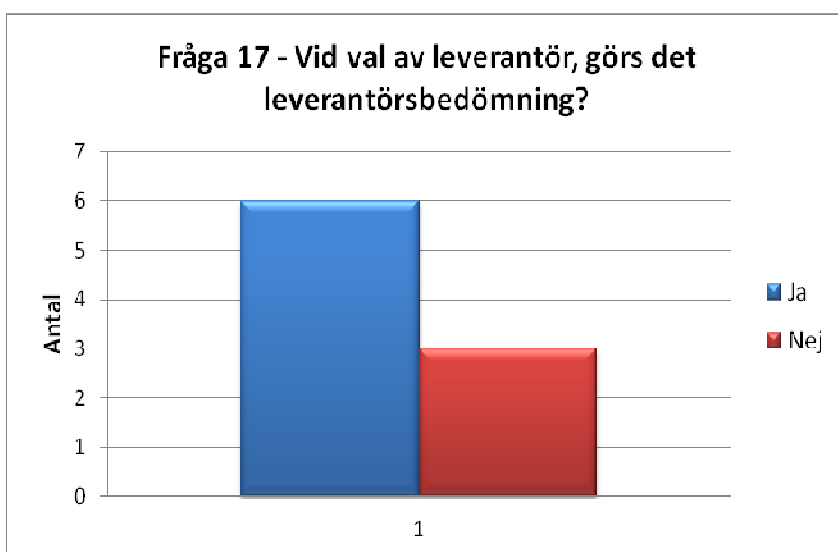
Figur 10. Svar på fråga 12.



Figur 11. Svar på fråga 14.

#### 4.1.2 Analys av leverantörsbedömning

Av Dermoshops leverantörer svarade sex av nio stycken att de gör en leverantörsbedömning vid val av en ny leverantör. På fråga 18 valde två leverantörer att inte svara, d.v.s. sju leverantörer svarade på frågan. En riskanalys i samband med leverantörsbedömning görs av fyra leverantörer. Här svarade en av de fyra att en riskanalys görs när det är relevant. I figur 12 och 13 kan svaren på frågorna ses.



Figur 12. Svar på fråga 17.



Figur 13. Svar på fråga 18.

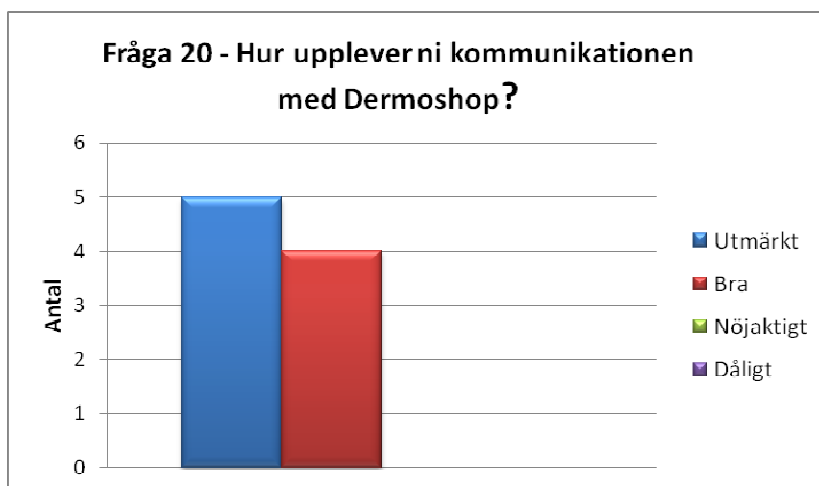
Fråga 19 behandlade hur leverantörerna ser på en eventuell recession. Med recession menas det en avmattning i ett lands ekonomiska utveckling. Kännetecken på en recession är att tillväxten av bruttonationalprodukten (BNP) stadigt minskat under ett halvår eller mer. Om en recession är långvarig leder det till en depression. (Ekonomifakta, 2010)

Sex av nio leverantörer svarade på fråga 19 om en eventuell recession. Av de sex ansåg tre att en recession är på kommande. Egna kommentarer från två företag var i likhet med följande: *”Marknadssituationen blir sämre och globala ekonomin blir instabil detta år. Valuta inflationen blir aggressivare, vilket gör att våra produktionskostnader ökar”* och *”Vi fokuserar på att exportera till andra länder på så sätt blir risken för recession mindre”*.

Undersökningen gällde bara hur leverantörer ser på risk för recession. Arbetets syfte var inte att utreda och bedöma hur leverantörerna förbereder sig för en recession.

### 8.2.1. Analys av kommunikation ur leverantörs synvinkel

Alla leverantörer som svarade på enkäten tycker att kommunikationen med Dermoshop fungerar utmärkt eller bra. Leverantörerna tycker bland annat att Dermoshop svarat snabbt på frågor, betalar i rätt tid och är en effektiv organisation som är målmedveten, samt har en trevlig personal och arbetsmiljö. I avsnitt 4.3 redogörs det hur Dermoshop ser på kommunikation till fyra leverantörer som har svarat på enkäten. I figur 14 kan det ses svaret på fråga 20 gällande kommunikation.



Figur 14. Svar på fråga 20.

## **4.2 Leverantörsbedömning och kommunikation ur Dermoshops synvinkel**

Den 13.4.2012 intervjuades produktutvecklare Åsa Smeds och inköpare Susanne Ivars angående hur Dermoshop gör sin leverantörsbedömning och hur kommunikationen med leverantörerna uppfattas.

Dermoshops alla leverantörer är specialiserade på olika produkter. När en ny leverantör söks går Dermoshop främst via existerande kontakter. När en ny leverantör har valts görs en riskbedömning genom kreditupplysning om leverantören. Dermoshop gör besök till den nya leverantören och leverantören kommer på besök till huvudkontoret i Korsnäs. Efter att en affärsrelation har bildats görs det ett till tre besök per år till leverantören, beroende på situationen. Leverantören kan också komma till Korsnäs på besök under året. Besöken till leverantörerna görs av olika personer från Dermoshop beroende på situationen. Det kan vara bland annat inköp, produktutveckling, kvalitetssidan eller verkställande direktör som gör besöken. Till den största leverantören görs det besök ungefär en gång per månad. Riskbedömningar görs endast när en ny relation inleds och i ett senare skede om det finns en grund för misstanke. Däremot görs en leverantörsbedömning ungefär vartannat år. Mer om kommunikationen med leverantörerna i avsnitt 4.3. (Åsa Smeds & Susanne Ivars, personlig intervju, 13.4.2012)

Enligt Smeds och Ivars (personlig intervju, 13.4.2012) föredrar Dermoshop längre förhållanden med sina leverantörer. Det tas sällan in nya leverantörer, eftersom det är lättare att behålla en nuvarande leverantör fast det kan uppstå konflikter med den. Det är lättare att lösa konflikten med leverantören än att börja söka efter ny leverantör och skapa en affärsrelation med dem. Med en ny leverantör tar det alltid länge innan man har lärt känna den och vet hur den fungerar i olika affärssituationer. (Åsa Smeds & Susanne Ivars, personlig intervju, 13.4.2012)

### 4.3 Kommunikationen med leverantörer ur Dermoshops synvinkel

I detta avsnitt analyseras kommunikationen med fyra leverantörer ur Dermoshops synvinkel. Leverantörerna har svarat på enkäten som skickades ut och alla har svarat att kommunikationen fungerar bra eller utmärkt med Dermoshop. Leverantörerna benämns med bokstäverna A, B, C och D.

Leverantör A i Sverige är den största och äldsta leverantören som Dermoshop har. Enligt Smeds och Ivars fungerar kontakten utmärkt med leverantör A. En orsak kan vara det över 20-åriga arbetet tillsammans. Företagen är i kontakt så gott som varje dag med varandra. Det är också med leverantör A som Dermoshop utvecklar och optimerar bland annat inköp och leveranser. (Åsa Smeds & Susanne Ivars, personlig intervju, 13.4.2012)

Leverantör B i Kina svarade på enkäten att kommunikationen kunde förbättras något med Dermoshop. Enligt Smeds och Ivars (personlig intervju, 13.4.2012) fungerar kommunikationen bra med leverantör B. Besök görs sällan till leverantören. Ett problem i kommunikationen kan tänkas vara tidsskillnaden eftersom leverantören är belägen i Kina. Enligt Smeds fungerar kommunikationen bra trots tidsskillnader eftersom den mesta kommunikationen sker via e-post. En fördel är att leverantör B svarar snabbt på sin e-post. Ett problem i kommunikationen kan vara enligt Smeds att engelska språket inte alltid förstås. (Åsa Smeds & Susanne Ivars, personlig intervju, 13.4.2012)

Leverantör C i Spanien är en av de nyare leverantörer som Dermoshop har. Leverantörssamarbetet är också enligt Smeds och Ivars ett av det bästa. Kommunikationen med leverantören är snabb och effektiv. Leverantör D i Frankrike är en av de leverantörer som Dermoshop köper mer oregelbundet av. (Åsa Smeds & Susanne Ivars, personlig intervju, 13.4.2012)

## 5 KRITISK GRANSKNING OCH DISKUSSION

Detta examensarbete har analyserat allmänna affärsrelationer och hur Dermoshops leverantörer hanterar kvalitets- och miljöfrågor. En enkät skickades ut till de 18 största leverantörerna. Reliabiliteten och validiteten i enkäten var medelmåttig med en svarsprocent på 50 %. Reliabiliteten, d.v.s. tillförlitligheten på uppmätta svar, anses bra med tanke på att det var en kort svarstid på två veckor plus en påminnelse på två veckor. Validiteten, d.v.s. i vilken utsträckning leverantörerna svarade på enkäten som det var avsett att mäta, anses vara bra. En orsak till en god bedömning på validiteten är att alla inkomna svar i enkäten liknande varandra, vilket innebär att en högre svarsprocent skulle i stort sett gett samma resultat på frågorna. (Nationalencyklopedin, 2012)

Frågorna i enkäten var förståeliga på så sätt att det var mest ifyllnadsfrågor med komplettering av egna kommentarer. Frågorna hade uppfattats rätt i de flesta fall, men i något fall såg man att missförstånd har uppstått. Exempelvis hade en öppen fråga om samarbetet missförståtts av en leverantör. För få ett bredare och bättre resultat att analysera borde det ha svarats mer på de öppna frågorna. En högre svarsprocent skulle även varit att önskat med tanke på att få en bild av hur alla större leverantörer hanterar kvalitetsfrågor. Ett misstag som gjordes i enkätutformningen var att det inte fanns någonstans där leverantörerna skrev sitt namn, vilket ledde till att det blev extra jobb att gissa sig till vem som svarat på enkäten. I de flesta fall kunde Dermoshop gissa vem det var, men det fanns även några fall som var osäkra.

Genom enkätsvaren kan man se att Dermoshops leverantörer uppfyller företagets krav gällande kvalitet och miljö. Kvalitet och miljö är något som varje leverantör ser som en viktig aspekt i sitt arbete. Det som kunde tas i beaktande när Dermoshop väljer ny leverantör eller gör en leverantörsbedömning av en redan existerande leverantör, är att sträva till att leverantören ska ha både kvalitets- och miljöledningssystem.

Ledningssystemen är ett bevis på att leverantören arbetar kontinuerligt för förbättring. Helst ska ledningssystemen vara certifierade. Enligt Kakkuri (personlig kommunikation, 13.4.2012) är det viktigt att se på leverantörens certifieringsintyg för att se om det är giltigt. Det kan också löna sig att se på vem som har utfört certifieringen. Om det är ett välkänt certifieringsorgan som har certifierat ledningssystemet, kan man nästan vara säker på att ledningssystemet fungerar.

Kommunikationen fungerar bra mellan Dermoshop och deras leverantörer. Man kan dra slutsatsen efter mötet med Smeds och Ivars att Dermoshop är en bra förebild för andra företag när det gäller kommunikation. Dermoshops kundservice har som mål att besvara frågor inom 24 timmar. Detta kan inte helt tillämpas på exempelvis inköp och produktutveckling, eftersom vissa frågor tar helt enkelt längre tid att utreda. (Beatrice Kakkuri, 13.4.2012)

Sammanfattningsvis kan jag säga att den utformade enkäten samlade den information som behövdes för att uppfylla Dermoshops miljömål år 2012 d.v.s. hur deras leverantörer hanterar kvalitet och miljö i sina verksamheter. Enkäten kan mycket väl användas kontinuerligt för att hjälpa till i leverantörsbedömningen. För min egen del har det varit intressant att jobba med ett köpande företag som Dermoshop. Företaget var känt tidigare för mig som ett växande och målinriktat företag. Efter mina besök på företaget har den åsikten stärkts. Dermoshop har ett bra samarbete med sina leverantörer och värnar om långa affärsrelationer. Kvalitetskraven på Dermoshops produkter är höga, vilket leder till att kvaliteten på leverantörernas produkter måste vara höga.

Till sist vill jag tacka min handledare på Dermoshop, Beatrice Kakkuri, för vänligt bemötande när jag kontaktade företaget om mina tankegångar gällande examensarbetet. Jag vill också tacka min handledare på skolan, Roger Nylund, för att han hjälpt mig med den teoretiska delen av arbetet.



## KÄLLFÖRTECKNING

Bergman, B, & Klefsjö, B. (2007). *Kvalitet från behov till användning*. (4.uppl.). Lund: Studentlitteratur

Dermoshop Ab (2012)

<http://www.dermoshop.fi/document.asp?id=company-sv-fi>. (Läst: 15.3.2012)

Dermoshop Ab (2012)

<http://www.dermoshop.fi/catalog/>. (Läst: 22.3.2012)

Ekonomifakta (18.6.2010)

<http://www.ekonomifakta.se/sv/stand-alone/Sokresultat/?search=recession> (Läst: 4.4.2012)

Ford, D, Gadde, L-E, Håkansson, H & Snehota, I (2003). *Managing business relationships*. (2. uppl.). Chichester: Wiley

Forsman, T. (2008). *Dermoshop – under huden*. Korsnäs: Dermoshop

Gadde, L-E & Håkansson, H (1998). *Professionellt inköp*. (2.uppl.). Lund: Studentlitteratur

Håkansson, H & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. (1.uppl.). London: Routledge

Nationalencyklopedin (2012)

<http://www.ne.se/sok?q=reliabilitet> (Läst: 15.4.2012)

Skoog, U & Widlund, C. (2001). *Proffs i inköp*. (1.uppl.). Hägersten: ProjektBolaget Ögren – Skoog AB

Svenska Österbottens förbund för utbildning och kultur hemsida,

<http://www.svof.fi/fork/svenska/korsnas/artikel6.htm> (Läst: 16.4.2012)

# dermoshop

Questionnaire to Dermoshop suppliers March 2012

1. Turnover:

2. Number of employees:

3. Do you have a quality management system? \*

☐ Yes

☐ No

4. Do you have an environment management system? \*

☐ Yes

☐ No

5. If you answered yes on question 4, are you certified?

☐ Yes

☐ No

6. Do you have a person responsible for quality within your company? \*

☐ Yes

☐ No

7. Do you have a person within the company who is responsible for environmental issues/questions? \*

☐ Yes

☐ No

8. Do you have an environmental aim for your production? \*

☐ Yes

☐ No

9. If you answered yes on question 8, what is your aim?

	5
	6

10. What types of waste do you separate from each other within your company? \*

☐ Plastic

☐ Cardboard

☐ Glass

☐ Metal

☐ Hazardous waste

☐ Waste from production (raw materials, bulk etc.)

11. Do you have any other comments to question 10?

	5
	6

12. Do you follow the number of kg:s of waste that your company produces?

☐ Yes

☐ No

13. Do you recycle production water? \*

3(4)

☐ Yes, to 100 %

☐ No

☐ Partly, please give the amount in %:

14. What parts of your company do you want to reinforce considering environmental issues? \*

☐ Choice of supplier

☐ Choice of raw materials (e.g. eco-certification)

☐ Waste sorting

☐ Transports

☐ Energy

☐ Waste and/or spillage

☐ Other, what?

15. Does your company educate the personnel within the environmental field?

☐ Yes

☐ No

16. If you answered yes on question 15, how often do you arrange/get education within the field of environment?

☐ One time/year

☐ Several times/year

☐ Some other period of time, how often?

17. When you choose a supplier, do you make a supplier assessment? \*

☐ Yes

☐ No

18. Do you include a financial risk analysis in the supplier assessments?

☐ Yes

☐ No

☐ Comments to your answer:

19. Do you find that a recession is coming? Please give your own comments to this.

	5
	6

20. What is your experience of the communication with Dermoshop? \*

jn Excellent

jn Good

jn Fair

jn Poor

21. What works good with Dermoshop?

	5
	6

22. What could be done better?

	5
	6

Submit



KONFIDENTIELLT MATERIAL